

BSJ-CPD 認定記事 1単位

加納恒也

公益社団法人 日本建築積算協会
副会長・専務理事

もし、建築コスト管理士(コストマネジャー)が、 ドラッカーの「マネジメント」を読んだら

PCM版『もしドラ』 第13回

コストマネジメントはクライマックスへ!!!

前回までの内容は、ホームページに掲載されています。

今回の主な登場人物

小林啓二：小林積算・積算課長、コストマネジメント分野への進出に奮闘中

鮫島雄太：小林積算・若手社員、仕事に積極的な啓二のアシスタント

丹野雅成：小林積算・コストマネジメント部長、元谷川建設で“積算の神様”といわれた

天野清志：小林積算・顧問、元太陽CM、居眠り清じい

桐山寛之：大杉設計・取締役、クライアントの心を掴む“桐山ワールド”の持ち主

金井元樹：金井文化財団・理事長、金井精密工業・社長

金井数子：金井文化財団・副理事長、金井元樹の妻

森山 正：金井精密工業・総務部長

芝田定良：金井文化財団・美術顧問、自己主張の強い頑固おやじ、大沢一郎代議士そっくり

前回までのあらすじ

小林積算は、コストマネジメントの世界へと本格的に進出した。第1号プロジェクトである「(仮称)田毎の月美術館」は、基本計画が完了し予算を超過したものの、発注者を交えた設計会議において、設計見直しおよび今後の予算対応方針についての方向性を確認した。引き続き行われた発注戦略会議において、大杉設計が提案した「基本設計終了時点で競争見積り合わせで施工者を決定すること、実施設計段階で技術提案を求めること、設備を含めた一括発注とすること」が決定された。また、発注用の基本設計は2ヵ月後に完成させること、施工者選定にかかわる打ち合わせを2週間後に行うことが決定された。

いよいよプロジェクトは最大のクライマックスへと……

SCENE44:

2週間後…発注戦略会議(2)

例によって、森山総務部長の司会で発注戦略会議が始まった。プロジェクトも発注段階に入ったことで、会議室の空気も心なしか張り詰めている。

桐山が立ち上がる。

「今日は、発注に関する手続きおよび施工者選定方法について打ち合わせさせていただきます。まず、発注用の見積要項書および設計図書についての作成方針を、小林積算・丹野部長より説明させていただきます。あと先になりましたが、実施設計作業は予定通り進んでおりますことを報告いたします。」

桐山が着席すると同時に丹野が立ち上がる。

◆◆◆ 発注に関する手続き

「詳細な資料はお手元に配布させていただきましたが、パワーポイントで説明します。今回の発注は、基本設計終了時点ですので、設計図書が完全に出来上がっているわけではありません。したがって、実施設計段階において発注時点からの変更があった場合は、工事費の変動が起こる可能性があります。果たして変更なのか本来発注時に見込まれているべきものなのかといった、設計者とゼネコンとの見解の相違がトラブルとなるケースも多く見られます。したがって、発注用設計図書の内容と工事費変更のルールについては十分検討する必要があります。」

丹野は、いったん言葉を区切るとパワーポイントの切り替えを鮫島に促した。

「設計図に表現できない部分は、極力文章やスケッチなどで明確に記述します。材料や製品の仕様(つまり具体的な品質・寸法や性能といったものですが)については設計図の特記仕様という部分で明示します。必要に応じて、数量についても明記しておきます。

特に、電気や冷暖房といった設備工事については、建築以上に設計図が未完成となりますので、文章の記述が大切になります。」

再び画面が切り替わる。

「発注用設計図書のリストです。実施設計図書と基本的な構成は変わりませんが、詳細な設計図が少なく、補足的な特記仕様などの文章が多くなっています。

設計図の例です。たとえば構造の図面では、一般的な骨組みについての設計図は完成されますが、詳細な部分や補助的な部材については、やはり文章等により表現いたします。これが特記仕様の例です。数量についての記載もあります。このあたりが基本設計図には反映されていない部分です。」

丹野は、全体を見回し一呼吸おいた。

「以上のように、設計図の不備を補うような構成といたしますが、これでも完全にリスクを回避することはできません。そこで、見積要項書という手続きを定めた書類にさまざまな条件やルールについて記載します。まず、見積書の規定についてご説明いたします。

今回の発注は基本設計段階ではありますが、ゼネコンに提出していただく見積書は、極力実施設計による積算内容に近いものいたします。具体的には、こちらで種目・科目を指定し、各科目の細目については具体的な例示をいたします。設備工事については、建築に比べると詳細の程度に制約はありますが、やはり書式をできる限り詳細に指定します。

種目・科目を指定し、科目に含まれる細目も明確にすることで、ゼネコン各社の見積金額の比較が明確になります。また、見積内容のチェック(これは計上された細目に落ちがないかまたは不要なものが計上されていないか、あるいは数量は適正かといった確認が主となります)により、実施設計段階での内容変更における見解の相違といったトラブルを防止するものです。」

内訳書式の例あるいは見積比較表といった書類が次々に映し出されていく。

「次に、設計内容の変更に伴う工事費の変動に関するルールです。まず、設計条件に変更がない場合は、実施設計で積算した数量に変動があった場合でも、全体金額には変動を生じないという点です。具体的な例をあげますと、建物規模等が変わらず、建

物に作用する荷重すなわち重さや地震の力も変わらない場合、実施設計図で積算した鉄骨数量が発注時点から増加したとしても、金額変動の対象とはならない、つまりゼネコンの責任に帰するという事です。ただし、実施設計時点の積算数量が正しいわけですので、総金額と数量を確定し、逆算して単価を定めるというルールです。分かりにくいと思いますので、数字をあげて説明いたします。鮫島さん、画面を切り替えてください。

発注時に鉄骨数量が1,000トンで単価がトン当たり22万円、合計2.2億円であり、実施設計後の積算で数量が1,100トンとなった場合です。金額合計の2.2億円は変動いたしませんので、単価が20万円となるわけです。実際に契約書の単価を下げることは抵抗があるかもしれませんが、その場合は契約内訳において“値引き”を計上することも考えられます。」

「厳しいルールだね」ひそひそ声が聞こえてくる。丹野は続けて、

「現在の状況では、工事費の変動がより大きな問題となります。物価変動についてのルールは特に利害がぶつかる場所でもあります。どの程度の変動があった場合工事費の変更を行うのか、どのような物差しをもって物価変動を決めていくのか。たとえば鋼材や生コンクリートのようなものは刊行物や新聞にも掲載されていますので誰にでも理解できますが、そのような資料に載っていないものが大部分です。しかし、この点が非常に大切なところです。ゼネコンが納得するルールを作れない場合、当初の発注段階で将来の値上がりリスクを含んだ工事費が提示される可能性は非常に高いと思われれます。つまり、スタート時点の工事費が不透明になってしまうわけです。このような点を考慮して、今回のプロジェクトでは以下のように考えてみました。また、同じルールが工事期間中も適用されます。」

丹野は、続けていわゆる物価スライド条項についての具体的提案を説明する。

「以上が発注に関する手続きです。これらの内容は実際に過去のプロジェクトで適用されてきた内容

ですが、今の時期は売り手市場となっていますので、片務的な内容は避けるようにいたしました。以上ですが、ご意見・ご質問はいかがでしょうか。」

丹野が席に着くまもなく、

「よろしいかな。」

芝田がいったん金井副理事長の方を伺うように見て、手を上げた。

「せっかくゼネコンを決めて工事費も握ったんだから、価格変動リスクはゼネコンに負担してもらいたいね。今説明されたルールでは、建物が完成するまでずっとわれわれ発注者側は気が休まらないよ。」

丹野は、自分が回答して良いのかというように桐山を見る。桐山はうなずいた。

「ご意見には共感するものがあります。しかし先ほども説明いたしました、現在の建設物価の状況は異常なものがありまして、特に現場の作業員やゼネコンの現場管理社員が大幅に不足している背景から、ゼネコンの営業的な判断は過去と大きく異なっています。物価値上がりリスクを負担する条件となりますと、思い切り値上がり予測値を乗せてくるか、見積りを辞退するかを選択となるでしょう。どちらに転んでも、かえって高い代償を払う結果となると判断しています。」

またひと言補足しますと、逆に価格が低下した場合は減額もあるというルールです。“逆スライド”という俗称があります。」

丹野は自信に満ちた態度で答えていく。

「確かに、リスクの大きい物件には近寄らないとうそぶくゼネコンも多いと聞いているがね。こまったものだな。」

芝田は、だめもとで発言したかのように、尻すばみに腰を下ろした。

「今説明させていただいた発注に関する手続きについては、来週には基本線を確定したいのですが。それまでにご検討いただけるでしょうか。」

桐山が着席したままで発言した。

「分かりました。至極もつともなご提案だと思いますが、こちらでも検討いたします。日程は最後に決めましょう。」

金井理事長がかすれ声で答える。

◆◆◆ 施工者選定方法

「ありがとうございます。それでは次に、施工者選定方法について私から説明させていただきます。」

桐山が立ち上がる。

「基本的には競争見積り合わせと決定していただきました。工事価格を重視した選定になると思いますが、その他の評価要素も考慮する必要があると考えています。」

まず、技術提案力、VE提案力といっても良いと思いますが、実施設計段階でのパートナーシップを考えると、この点を評価対象にするべきと考えます。具体的には、見積り段階において、VE提案を求めるものです。採用については発注者と設計の判断によりますが、取り組みの真剣さや技術力を判断する物差しとなります。また、御社の企業理念および今回の立地を考えますと、環境に対する配慮についても提案を求めたほうが良いと考えます。」

「総合評価方式というものですか。」

森山総務部長が珍しく発言する。

「おやおや、勉強してきたじゃないの。啓二に思わず笑みが浮かぶ。」

「さすが森山部長、ご研究されていますね。」

桐山が丁寧に返す。

「いま説明しました施工者選定方式は、森山部長

のおっしゃった“総合評価方式”です。公共工事においては、最近この方式が多く採用されています。入札金額だけではなく、他の評価要素を加味して落札者を決定するものです。評価要素には一定の点数がつけられるようルール化が必要で、これらの点数と入札金額(これも点数化されるわけですが)によって評価されるわけです。」

桐山は一拍おいて、森山に笑みを送る。

「さすが桐山さん、森山部長を取り込んだな、桐山ワールド全開だ。鮫島がうつむいてニヤニヤしている。」

「さて、私たちのプロジェクトは民間工事ですので、公共工事のような法律上の制約はありません。入札(民間では見積り合わせと言いますが)でもっとも金額の低いゼネコンを選ぶ必要はありません。各社との金額交渉も自由ですし、いろいろな要素を検討して契約相手を決定することができます。」

工事金額以外の評価については、一定の評価基準を作りますが、今申し上げましたように、発注者が最終的には意思決定すれば良いものです。ただし、コンプライアンス上決定プロセスを透明化する必要がある場合は、やはりそれなりに評価の見える化を行うべきです。本日は、価格以外の技術提案と環境という評価要素についてご検討いただき、次回の打ち合わせでその具体的な評価方法をご提案させていただきたいと思いますが、いかがでしょうか。」

芝田がハイと手をあげた。



「なんだか今日はお行儀がいいね。啓二と鮫島が思わず目を合わせる。」

「VE提案は各社が出してくるんだね。良い提案はどしどし取り入れて、それを元に各社と交渉するんだろうね。まあ、あまVEが多いようでは、設計が甘かったと言われかねないがね。」

「やっぱり芝田先生は変わっていない。」

「提案されたVEを金額交渉でどのように使うかは、悩ましいところです。ご意見のように各社の提案をまとめて、それぞれの交渉に使うほうがわれわれには有利に見えます。しかしそれでは結局値段勝負に過ぎなくなってしまいます。また、過去にそのような交渉方法が多かったため、ゼネコン側は最初から優れた提案を控えるような傾向があります。そこで今回のスキームですが。」

桐山は、のどが渇いたのか、ペットボトルに手を伸ばし、一口つけると

「各社の提案したVEについては、発注者と設計で採否を決定いたします。当然提案には金額もついていきますので、その点も含めて判断するわけです。各社提案に対する採否の結果はゼネコンに連絡し、それを含めた最終見積金額を提出してもらいます。その金額と環境に関する評価とを合わせて、第1順位の交渉相手を決めるわけです。この段階で、初めて他社のVEのうち採用項目を提示し、最終的な契約金額の交渉に入ります。ただし、これは見積金額と予算が余り乖離していない場合です。この開きが大きい場合は、更なる設計変更や第2順位以降のゼネコンとの交渉も必要となります。」

「開きが大きければ、結局なんでもありになっちゃうよ。」

芝田がつぶやいている。

桐山は聞こえぬふりをして、

「VEの扱いと評価の方針については、見積要項書である程度公表するべきだと考えています。やはり公平な選定であると印象づけることが、本プロジェクトへ優良な参加者を導く道だと思っております。」

ご意見・ご質問はいかがでしょうかと、桐山は説明を終える。

「桐山さん、評価方針を公表する場合、ある程度こちらが自由に動ける余地を残しておいたほうが良いのではないのでしょうか。」

森山は珍しく積極的だ。

「森山部長の的確なご指摘、ありがとうございます。民間工事としての自由度を確保するような表現を検討いたします。」

森山はかなり自信をつけたか、明るくうなずいている。

啓二が芝田の方に目をやる。主役をとられたようなふくれっ面で横を向いている芝田の姿が見える。鮫島も気がついたようだ。やれやれ、ライバル意識が膨らんで、またいろいろ発言しなければ良いのだが。

「選定方式は分かったが、どれだけ意欲的なゼネコンに参加してもらうか、入り口が大切だと思うが。候補者リストはできたのかね。」

「おやおや、今日は森山効果か、芝田先生もまっとうなご意見を言われると、啓二は本題よりも森山・芝田のやり取りを楽しんでいる。」

◆◆◆ ロングリスト

「芝田先生からありがたいご意見をいただきました。それでは見積りに参加をお願いする第1次リスト、ロングリスト案を説明します。」

いつにもなく桐山に誉められ、芝田にも満足そうな笑顔が。

「まず見積り参加要件として、経審点数を1,500点以上とします。経審とは、正式には経営事項審査といい、建設会社(建築や設備あるいは専門工事)の経営状況や技術力などを点数化して評価するものです。公共工事を受注するためには、この審査を受けなければなりません。当然点数が高いほど企業としての評価が高いと見られます。公共工事においては、一般的に入札参加条件を1,300点以上とするケースが多いようです。「建築一式工事」という分野において、大手ゼネコンでは1,900点以上、準大手クラスでは1,600点以上というのが現状です。今回

のように地元を対象に含めた場合は、1,500点以上がよろしいのではないかと思います。特に公共工事のように公募型でもありませんので、この点数も厳密な要件とはなりません。

もうひとつは、実績です。やはり美術館または博物館といった展示施設の施工実績を見るべきだと思います。期間的には10年以内とする場合も多いようですが、今回は15年以内でも問題ないと考えます。

最後は、御社とのお付き合いがある会社です。良好な関係にあるゼネコンは、候補の上位にランクすることが自然でしょう。

以上の要件をベースに、以下の12社をリストアップしました。大手が5社、準大手が6社、地元が1社です。このロングリストの会社に見積り参加の意向確認を行い、その後5社から6社に絞り込んでショートリストを作りたいと考えています。資料は、お手元の印刷物をご覧いただいたほうが見やすいと思います。リスト内容はいかがでしょうか。」

しばらく全員が手元の資料に見入って沈黙が続く。金井副理事長が手をあげた。

「ゼネコンさんについては詳しくは存じ上げないのですが、この株式会社ウエダという会社は、以前不良債権問題で騒がれたのではなかったでしょうか。」

「そのような時代もありましたが、債務部分を切り離し、現在はハウスメーカー系のコングロマリットであるダイヤ建設グループに入っています。資産は少ないようですが、堅実経営と聞いています。ご心配でしたら外しますが。」

「そのようなつもりはありませんわ。まあ、当時は大部分のゼネコンさんは信用不安と言われていましたし、危機を脱した会社のほうが強くなったのかしらね。私は大杉設計さんのご判断を信頼してますわ。」

金井数子は夫に顔を向けて微笑む。

「まず、このロングリストで意向確認をお願いします。それを踏まえて、来週ショートリストを決めましょう。」

金井理事長が宣言した。

SCENE45:

中野駅にて

今日は快晴だな。空を見上げまぶしさに目を細める。啓二は鮫島と並んですっかり見慣れた中野駅のコンコースを歩いている。

会議開始予定の午後2時にはまだたっぷり時間があるが、今日は有名な禅光寺にお参りして行こうと、鮫島とともに早めに出発してきたのだ。

「禅光寺は1400年前に建てられた由緒あるお寺だそうだよ。なにしろ仏教がいろいろな宗派に分かれる以前にできたそうで、無宗派のお寺という珍しい性格を持っているそうだ。」

「僕も調べてみましたが、お戒壇めぐりが有名ですね。真っ暗な地下通路を進んで仏様と出会うといったことが書かれていました。」

啓二に鮫島が答える。

「牛に引かれて禅光寺まいりという有名な言葉があるね。なんでも昔強欲で無信心なお婆さんが、牛の角に着物を引っ掛けられ、それを追って禅光寺まで来てしまった。それが縁で信仰に目覚めたという話だそうだよ。さて、バス乗り場に行こうか。」

啓二も鮫島も、なかなか勉強してきたようだ。ふたりはシャトルバスの乗り場へと急ぐ。

SCENE46:

発注戦略会議 (3)

禅光寺からタクシーに乗った啓二と鮫島は、定刻15分前に金井精密工業の本社に到着した。受付に訪問先を告げ会議室に案内される。大杉設計のメンバーはすでに到着していた。

「やあ小林さん、鮫島さん、ご苦労様。」

桐山が手をあげた。他のメンバーも二人に笑いかける。

「桐山さん、皆さん、お疲れ様です。ちょっと禅光寺に寄ってきました。」

啓二の挨拶に、

「それはよかったね。せっかく中野に来ているのに、毎回駅と会議室との往復だけだったからね。

僕は5年前にお参りをしたことがあるが、どうだ楽しかったかい。」

「はい、お戒壇めぐりをしてきました。真っ暗闇をはじめて体験しました。」

鮫島が本当に楽しそうな笑顔で答えた。

「ところで、丹野さんと天野さんは別行動だったの。」

「ええ、禅光寺には何回も行ったそうです。まもなく到着すると思いますが。」

啓二の言葉に答えるように、

「やあ皆さん、お早いですな。ご苦労様です。」

天野が丹野とともに会議室へ入ってきた。

2時まであと8分。会議の準備をしよう。

「.....

見積要項書の内容は以上です。前回の決定事項と検討事項を網羅したつもりですが、いかがでしょうか。」

丹野は発注用設計図書、特に見積要項書についての説明を終えると、出席者を見回した。

「発注手続きと設計図書の内容について検討いたしました。ご提案内容で結構です。」

森山総務部長が大きな声で告げた。

森山さんは前回から人が変わったように積極的な発言をしているな。桐山ワールドの効果抜群だ。

啓二は会議の雰囲気が変わってきたことに驚いている。ちょっとしたきっかけで人の気持ちは変わるのか、マネジメントの基本を見たようだ。

「それでは、見積依頼先のゼネコン選定に入りたいと思います。」

すっかり名司会者となった森山の進行で、

「では、前回のロングリストから見積り参加意向確認をした結果について報告いたします。まず、ショートリストをご覧ください。

予定より意向確認の時期が遅れました。ゼネコン各社は参加・辞退について慎重に検討してくれました。本社で検討するという会社が大部分でして、かなり時間がかかりました。今回の発注方式や手続き

内容についても一定範囲は公開しましたが、その結果6社が見積り参加を表明してくれました。

大手では、新宿建設・谷川建設そして赤坂建設です。江東工務店と中林組は人員不足のため辞退です。準大手では、曾田建設とウエダです。後は地元の北原建設が森田商会とJVで参加したいということです。新宿建設・赤坂建設そして曾田建設は御社の実績があります。また地元2社も同様です。

現状で6社の参加が見込まれたことは、本プロジェクトの魅力が高いということだと思います。むろん発注者の信用力も寄与していますが。

なお、エントリーしたほとんどのゼネコンは、以前から営業マンが熱心に本プロジェクトについての情報収集をしていた会社です。やはり事前に受け入れ準備ができていのでしょうか。」

桐山がリストを指しながら説明した。

「前回も話が出ていましたが、与信についてはいかがでしょうか。」

金井理事長の質問だ。

「決算内容については、各社過去のダンピング後遺症が残ってしまっていて、厳しい状況も見られます。かなり大きな赤字決算をした会社もありますが、その会社の内部留保を考慮しますと問題ないと判断しています。当然支払い条件は出来高とのバランスをとり、リスクを最小限にしていけます。」

「了解しました。技術的には問題ない会社ですね。」

「契約先を選定するに当たっては、以下のプロセスを考えています。スケジュール表をご覧ください。」

桐山が新しい画面を指し示す。

「見積依頼と設計図書説明会を行います。当然1社ごとに行いますので、1日かかりとなります。場所は御社で行いたいと考えています。

見積書の提出日は4週間後です。郵送または持参していただきます。また、見積書と一覧表は電子データ媒体でも提出していただきます。

見積期間の中間時点で質疑書提出と回答交付を行います。」

次の画面を、

「見積書の提出後、各社にプレゼンテーションをお願いする予定です。特にVE提案と環境に関する提案については詳細に説明していただきます。現場所長の予定者にも出席いただくように考えています。この段階までに、VE案の採否を仮決定するとともに見積内訳書の内容をチェックし、修正点や疑問点などを整理しておきます。工程表や施工計画等の内容についても同様の整理をしておきます。プレゼン当日は、これらの点についても質疑応答を行います。」

桐山は続けて、

「最終的にVE案の採否を決定し、各社にVE提案採否結果を送付し、VEを含めた再度の見積書を提出していただきます。このとき、プレゼン時に質疑回答を行った見積書の内容は必要に応じて修正されることとなります。」

「この最終見積書の内容とVE提案と環境に関する提案について、比較表を作成し評価を行います。工程表や施工計画についても評価します。」

あとは、契約相手となる候補者を決定するだけです。また、他のゼネコンが提案したVE案採用分について、追加見積書を受領して、契約金額の交渉を行います。

このようなプロセスで進めれば、ブレなくゴールに向かえると考えています。

以上ですが、いかがでしょうか。」

と桐山は着席する。

「理事長、副理事長、この内容でいかがでしょうか。」

森山の言葉に、

「基本的にはこれで進めましょう。ただし、見積金額と予算が大幅に乖離しているような場合、その先をどのように展開するか、いくつかシミュレーションをしていただけませんか。」

金井理事長の経営者としての厳しい発言に答えて、桐山は、

「はい、いくつかの対策をシミュレーションいたします。また、設計変更のネタも検討いたします。これで発注に関する基本的な内容は決定されたとい

うことでよろしいでしょうか。詳細な手続きにつきましては、私どもで作成のうえ森山部長に提出させていただきます。」

発注用設計図書の完成版は、5週間後となります。6月10日で会議をセットしたいのですが、いかがでしょうか。」

「次の会議は設計図書の最終確認ですか。見積依頼はいつにしますか。」

森山の質問だ。

「設計図書の確定と見積依頼およびそれ以降のスケジュール等を確認いたします。」

見積依頼日および図面依頼通知については、時間割を含めて早急に森山部長あてに送らせていただきます。」

「了解しました。」

SCENE47:

新幹線車中

相変わらず、啓二は桐山と並んで新幹線の座席に身を預けている。これも変わらず缶ビールが右手にある。

「ようやくここまでできましたね。順調に施工者が決まって欲しいですね。」

「今は難しい時期だからね。こちらで考えている



ようにゼネコンが動いてくれるか、さすがに確信がもてないね。まあ、打てるだけの手は打ったつもりだよ。人事をつくして天命を待つ、といった心境だね。ただし、理事長の言われたとおり、万が一に備えた対策は用意しておく必要がある。来週一緒に考えてくれないか。天野さんと丹野さんにもお願いするよ。」

「了解しました。備えあれば憂いなしと言いますね。」

「そうだよ。今までの経験では、十分に対策を用意しておけば比較的トラブルもなくものごとはスムーズに進んで行く。しかし十分な用意を怠ったときは、結構そこを狙ったようにトラブルが発生するものさ。」

「そういえば、丹野さんの古巣の谷川建設も参加しましたね。森下さんの曾田建設も。」

話題が変わる。

「天野さんの古巣のウエダも入っているね。」

「えっ、天野さんはウエダにおられたのですか。ゼネコンにいらっしゃったとは聞いていましたが、恐れ多くて履歴書もいただかなかったもので。私が知らないなんてお恥ずかしいことです。」

「まあ、いろいろあったようだね。ちょうどゼネコンの信用不安が騒がれたころ、ウエダは銀行管理になってオーナー社長が追放されたそう。その後派閥を作った者がいて、不公平人事が横行するようになったそうだよ。天野さんは反対派とみなされ、2年間進めてきた社内改革も無に帰して、愛想をつかして退社されたと伺ったよ。“やつらは絶対許せねえ”ってあの方には珍しく怒っていたね。」

「いろいろあったのですね。」

話も一区切りついた。声は途絶え、列車の走行音だけが二人の耳を打つ。

しばらく窓の外に目をやっていた啓二は、ビールをぐっと呷ると桐山に向き直った。

「桐山さん、話は変わりますが。」

「なんだね、急にまじめな顔になって。」

「今回のプロジェクトではとても貴重な経験をさせていただいています。本当に感謝しています。マネジメントの世界に飛び込んだ当初は十分腹も据わっていなかったのですが、ここまできるとこの仕事を僕の天職にしたいと思っています。」

しかし、今の会社は数量積算が主体ですので、その状態のままでマネジメントを合間に行うということは不可能だと思っています。そうかといって、小林積算が数量積算を捨てて、コストマネジメントやコンストラクション・マネジメントに転換することも現実的にはありえません。

そこで、新しい会社でマネジメントの仕事をしたいと考えました。できれば大杉設計さんと当社との共同出資でマネジメント会社を設立したいと、社長に提案しようと考えています。桐山さんと一緒に仕事を続けていきたいんです。」

啓二は、ここ数か月間あたためてきた思いを一気にしゃべった。二人の話が聞こえたのだろうか、後部座席の鮫島が急に咳き込んだ。

桐山は、缶ビールを左手に持ったままじっと前を見つめている。

【次号はいよいよ最終回】

この物語に登場する、団体・企業および個人は、全てフィクションです。